

تأثير المسؤولية الاجتماعية للقائد في تعزيز تماسك مجموعة العمل من خلال الدور الوسيط
لثقافة إدارة الخطأ التنظيمي.

بحث تطبيقي على عينه من الاطباء في مستشفى النسائية والتوليد التعليمي في كربلاء المقدسة

**The impact social responsibility of the leader in strengthening the
cohesion of the work group through the mediating role of the culture
of organizational error management**

**An applied research on a sample of doctors in the Gynecology and
Teaching Obstetrics Hospital in Holy Karbala**

م.م حسين علي عبد الله

Hussein Ali Abd Allah

جامعة كربلاء، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة ، كربلاء - العراق

hussein.abdallah@uokerbala.edu.iq

المستخلص

ركزت العديد من الدراسات والادبيات المختلفة في المجالات الادارية والاجتماعية على فكرة المسؤولية الاجتماعية دون التركيز على المعنى الحقيقي لدور القائد في تعزيز وتماسك مجموعة العمل ، لذلك يهدف البحث الحالي الى اختبار مدى تأثير المسؤولية الاجتماعية للقائد بأبعادها (السوك الاخلاقي والقانوني ، الالتزام الداخلي ، الاهتمام بالآخرين ، الخوف من العواقب السلبية ، الحكم الذاتي) في تماسك مجموعة العمل بأبعادها (تماسك المهام ، التماسك الاجتماعي) من خلال الدور الوسيط لثقافة إدارة الخطأ التنظيمي، بالتطبيق على عينه من الاطباء في مستشفى النسائية والتوليد التعليمي في كربلاء باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات شملت (132) مستجيبا في مختلف اقسام وشعب المستشفى، واستخدم الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.25) لإيجاد معامل الارتباط والانحدار في اختبار فرضيات البحث والوصف الاحصائي لعينة البحث ، ومن اهم الاستنتاجات التي توصل اليها البحث ان المنظمة عينة البحث تبنت ثقافة إدارة الخطأ التنظيمي والتي من خلالها يتم تعزيز التماسك التنظيمي لمجموعة العمل وكذلك اظهرت النتائج ان المسؤولية الاجتماعية للقائد تلعب دور مهم في تعزيز تماسك مجموعة العمل من خلال التأثير في تماسك المهام والتماسك الاجتماعي وقد اختتمت البحث بعدة توصيات ابرزها العمل على تشجيع العوامل التي تعمل على تقوية تماسك مجموعة العمل وبالأخص ان اغلب عمل الاطباء يركز على فرق العمل

الكلمات المفتاحية: المسؤولية الاجتماعية للقائد ، تماسك مجموعة العمل ، ثقافة إدارة الخطأ التنظيمي

Abstract

Many different studies and literature in the administrative and social fields focused on the idea of social responsibility without focusing on the true meaning of the leader's role in strengthening and cohesion of the work group., so The current research aims to test the impact of the leader's social responsibility with its dimensions (moral and legal behavior, internal commitment, concern for others, fear of negative consequences, autonomy) on the cohesion of the work group with its dimensions (task cohesion, social cohesion) through the mediating role of the culture of organizational error management , by applying it to a sample of doctors in the Obstetrics and Gynecology Hospital in Karbala, using the questionnaire as a tool for data collection, which included (132) respondents in various departments and divisions of the hospital, and used the statistical package. For Social Sciences (SPSS V.25) To find the correlation coefficient and regression in testing the research hypotheses and the statistical description of the research sample, and one of the most important conclusions reached by the research is that the research sample organization adopted a culture of organizational error management through which the organizational cohesion of the work group is strengthened, as well as the results showed that the social responsibility of the leader plays An important role in enhancing work group cohesion by influencing task cohesion and social cohesion Several recommendations, The most prominent of these is working to encourage factors that strengthen the cohesion of the work group, especially that most of the doctors' work is based on work teams.

Keywords: the social responsibility of the leader, the cohesion of the work group, the culture of organizational error management

1-المقدمة

تواجه المنظمات المعاصرة تحديات وتهديدات عديدة ومن الامثلة الحالية على تلك التهديدات ما يتعرض له العالم من تأثيرات فايروس covid-19 ، منها ما يرتبط بالبيئة الخارجية ، الاخر يتعلق بخصائص البيئة الداخلية للمنظمات وما يتطور فيها من ظواهر تؤثر بدورها في قدرتها على تحقيق اهدافها المنشودة ، ومن ضمن الاهداف المهمة تماسك مجموعات العمل التي يمكن تضمينها في أنشطة الافراد و المنظمات اذ حضي هذا المفهوم بالكثير من البحث والاهتمام بين منظري وباحثي حقل المنظمة والسلوك التنظيمي في السنوات الأخيرة . وكذلك هنالك بحوث اختبرت التأثيرات السلوكية على تماسك مجموعة العمل ، اذ يعتقد الباحث ان هنالك متغيرات سلوكية – تنظيمية لها القابلية في التأثير على تماسك مجموعة العمل في ظل البيئة التنظيمية التي تتسم بالتغير المستمر والتفاعل مثل بيئة العمل الصحية (المستشفيات)، وهذه السلوكيات بدورها تؤثر على تحقيق الاهداف التنظيمي ومن هذا سلوكيات هو المسؤولية الاجتماعية للقائد (Leader's Social Responsibility) وكذلك ثقافة ادارة الخطأ التنظيمي (Organizational Error Management Culture) اللذان يعدان من الموضوعات المهمة في حقل المنظمة والسلوك التنظيمي، والتي بدأت مؤخرا تأخذ حيزا كبيرا لدى الباحثين في كتاباتهم ، لما لهما من تأثيرات على كافة مستويات المنظمة ، وعليه يهدف البحث إلى التحقق من الأثر الذي تتركه المسؤولية الاجتماعية للقائد في ابعاد تماسك مجموعة العمل (group cohesion) عبر الدور الوسيط لثقافة ادارة الخطأ التنظيمي .

تم تقسيم البحث الى اربع مباحث، المبحث الاول يتعلق بالمنهجية وبناء الفرضيات، المبحث الثاني يستعرض الادبيات والمفاهيم والاهمية ذات الصلة بمتغيرات البحث، في المبحث الثالث نستعرض الادوات والوسائل الاحصائية المستخدمة لاختبار الفرضيات، يعرض المبحث الرابع نتائج هذه البحث ويقدم توصيات لمزيد من البحث.

المبحث الاول :

2-منهجية البحث

2-1 مشكلة البحث

ان من اهم الجوانب التي تركز عليها العديد من المنظمات هي مسؤوليتها اتجاه المجتمع الذي تقوم بخدمته في محاولة منها لكسب ثقه زبائنها وهذا أدى الى ظهور العديد من المفاهيم التي تطرقت لهذا الامر ومن هذه المفاهيم هي المسؤولية الاجتماعية للقائد التي تعد من الموضوعات المهمة والتي تنعكس على مستوى رضا الزبائن ومن هنا انطلقت مشكلة البحث التي لاحظ الباحث وجودها من خلال المراجعة للدائرة عينة البحث اذ تم ملاحظة وجود مستوى متفاوت للمسؤولية الاجتماعية للقائد في توجيه مجموعة العمل وزيادة تماسكها والذي ينعكس على مستوى الخدمة المقدمة للزبائن . وقد يعزى هذا الى الضغط المستمر الذي تتعرض له عينة البحث نتيجة لساعات العمل المتواصلة في القطاع الصحي ولهذا جاءت تساؤلات البحث لاستكشاف مدى توافر المسؤولية الاجتماعية للقائد في المستشفى عينة البحث ومدى تأثيرها في تماسك مجموعة العمل ، كما أن مدى تأثير المسؤولية الاجتماعية للقائد في ثقافة إدارة الخطأ هي مشكلة قائمة بحد ذاتها ، وعلى هذا يمكن ايجاز تساؤلات البحث كما يأتي :

- 1- ما مستوى المسؤولية الاجتماعية للقائد في المستشفى عينة البحث ؟
- 2- ما مستوى توافر تماسك مجموعة العمل في المستشفى عينة البحث ؟
- 3- الى أي مدى يمكن ان تؤثر المسؤولية الاجتماعية للقائد في تماسك مجموعة العمل في المستشفى عينة البحث ؟
- 4- ما مستوى واتجاه علاقة التأثير بين المسؤولية الاجتماعية للقائد في تماسك مجموعة العمل عبر ثقافة إدارة الخطأ التنظيمي ؟

2-2 أهمية البحث

يكتسب البحث أهميته في ضوء النقاط الآتية:

1. ينطرق البحث إلى موضوع مهم ذي أهمية جوهرية على مستوى المنظمات بشكل عام (والقطاع الصحي بشكل خاص) وهو المسؤولية الاجتماعية للقائد الذي يعد من السلوكيات الشائعة التي يختلف مستواها من بيئة الى اخرى ومن موقف الى اخر بحسب الظروف ، والذي يخلق رؤية واضحة للإدارة عنه ومن ثمّ يمكنها من وضع الحلول التي تعززها .
2. لفت اهتمام المؤسسات بشكل عام والمؤسسة المبحوثة بشكل خاص الى تأثير المسؤولية الاجتماعية للقائد في تماسك مجموعة العمل ومعرفة الأسباب التي تؤدي الى تعزيز هذه العلاقة .
3. تنبثق أهمية البحث من أهمية المتغيرات (المسؤولية الاجتماعية للقائد، تماسك مجموعة العمل) باعتبارها من السلوكيات المهمة لنجاح المنظمات
4. تطبيق البحث في القطاع الصحي باعتباره من القطاعات المهمة والحيوية المرتبطة بشكل مباشر مع الناس لذا فإن وجود أي خلل في عمل المنظمة يؤدي الى خلق حالة من عدم الثقة بهذا القطاع الحيوي .

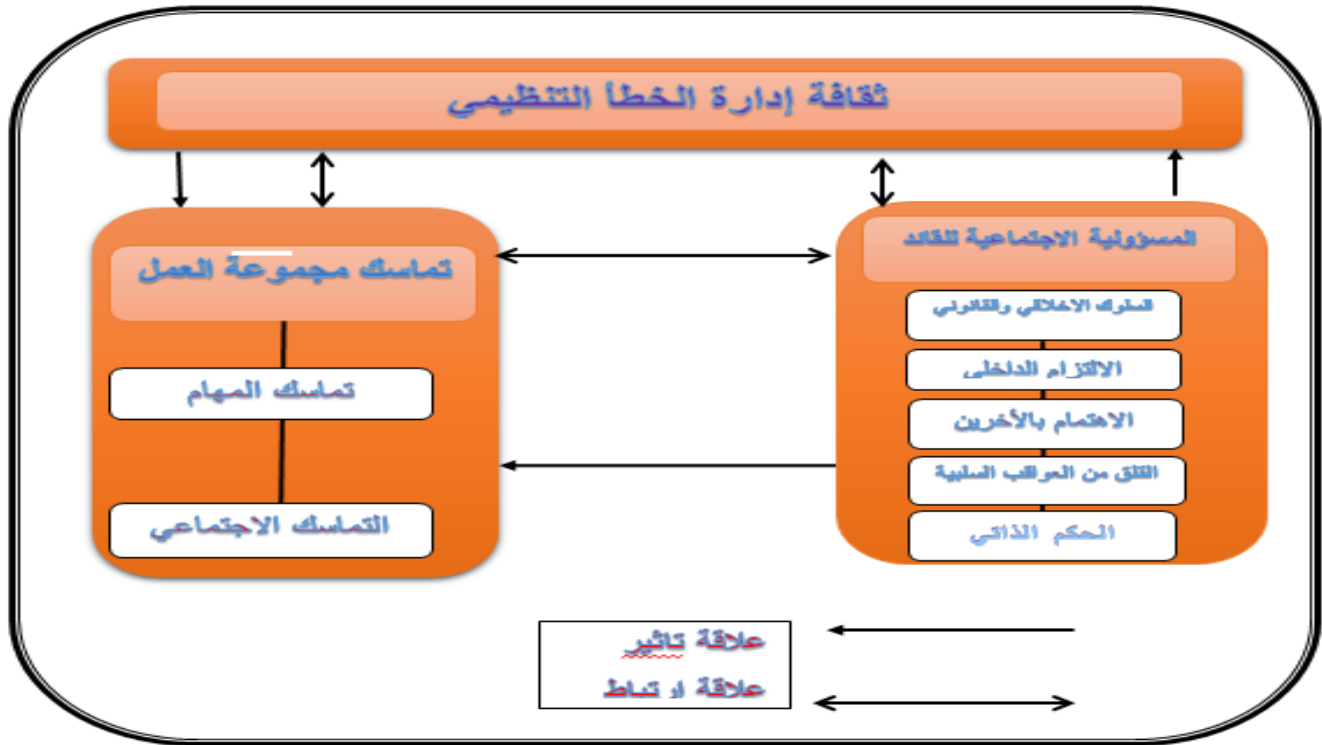
2-3 اهداف البحث

يسعى البحث الى تحقيق مجموعة من الاهداف التي جاءت ملائمة مع اطار البحث ، وعلى النحو الآتي:

1. بيان طبيعة العلاقة المفاهيمية بين متغيرات البحث الثلاث .
2. تحديد أهمية متغيرات البحث و مدى ظهورها ميدانياً على مستوى عينة البحث.

3. اختبار مستوى العلاقة التأثيرية بين المسؤولية الاجتماعية للقائد و تماسك مجموعة العمل .
4. اختبار مستوى تأثير المسؤولية الاجتماعية للقائد في تماسك مجموعة العمل عبر ثقافة إدارة الخطأ التنظيمي .
2-4 المخطط الفرضي للبحث

اعتمد الباحث في تصميم المخطط الفرضي للبحث على الاطار الفكري والمفاهيمي لمتغيرات البحث والتي يمكن توضيحها وفقاً للشكل رقم (1) التالي :



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر :- اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات العلمية

2-5 فرضيات البحث

- 1- الفرضية الاولى H1 " توجد علاقة ارتباط معنوي بين المسؤولية الاجتماعية للقائد مع تماسك مجموعة العمل "
- 2- الفرضية الثانية H2 " توجد علاقة ارتباط معنوي بين المسؤولية الاجتماعية للقائد مع ثقافة إدارة الخطأ التنظيمي "
- 3- الفرضية الثالثة H3 " توجد علاقة ارتباط معنوي بين ثقافة إدارة الخطأ التنظيمي مع تماسك مجموعة العمل "
- 4- الفرضية الرابعة H4 " توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمسؤولية الاجتماعية للقائد في تماسك مجموعة العمل "
- 5- الفرضية الخامسة H5 " توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمسؤولية الاجتماعية للقائد في ثقافة إدارة الخطأ التنظيمي "
- 6- الفرضية السادسة H6 " توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمسؤولية الاجتماعية للقائد في تماسك مجموعة العمل عبر ثقافة إدارة الخطأ التنظيمي .

2-6 التعاريف الإجرائية لمتغيرات البحث

2-6-1 المسؤولية الاجتماعية للقائد

هي مجموعة من الإجراءات من يقوم بها القائد والتي من خلالها يقدم أو يقبل في تعزيز بعض المنافع الاجتماعية، بما يتجاوز المصالح المباشرة للشركة ومساهمتها وما وراءهم وما هو مطلوب بموجب القانون. أي ان يركز على النهوض بالمصلحة الاجتماعية على عكس التحيز الأداتي الذي يركز على المصالح المالية المباشرة للشركة .

أ- السلوك الأخلاقي والقانوني: معيار أو مبدأ يتضمن الأخلاق القانونية والسلوكيات الفاضلة التي ينبغي ان يلتزم بها الموظف

ب- الالتزام الداخلي . هي عملية الالتزام شخصاً بالأوامر والقواعد واللوائح والمسؤوليات والتعليمات والواجبات المكلفين بها

ت- الاهتمام بالآخرين . هو عملية قيام الشخص بمساعدة الآخرين والتعاطف معهم وانجاز اعمالهم وتشجيعهم على العمل بكفاءة عالية .

ث- **القلق من العواقب السلبية** :- هو عملية الشعور بعض القلق الداخلي (قلق ، انزعاج ، أو حتى مجرد التفكير) من النتائج السلبية المحتملة في العمل والتي قد تضع القائد تحت ضغط وتسبب له المشاكل في العمل .
ج- **الحكم الذاتي** : هو عملية القيام بتقييم الموظف لشخصيته والحكم عليها من خلال الاعمال التي يقوم بها.

2-6-2 ثقافة إدارة الخطأ التنظيمي

هي ثقافة للتعامل مع الاخطاء يمكن من خلالها معالجة الأخطاء بكفاءة عالية والعمل معا من اجل معالجة الاخطاء دون أي تمييز او تحيز .

2-6-3 تماسك مجموعة العمل :

هي عملية ميول أعضاء المجموعة لتكوين روابط اجتماعية ، مما يؤدي إلى بقاء المجموعة متماسكة معاً
أ- **تماسك المهام** : هو عملية التزام اعضاء المجموعة بالمهام والاجراءات المحددة وفقا للمجموعة ومحاولة انجازها لتحقيق الاهداف التي تشكلت من اجلها المجموعة

ب- **التماسك الاجتماعي** : هو مجموعة العلاقات والروابط الشخصية والاجتماعية التي تربط اعضاء المجموعة مع بعضهم البعض الآخر .

2-7 حدود البحث

أ- **الحدود الزمانية للبحث** : يمكن القول بان مدة البحث هي الفترة المنحصرة بين 1/ 12 / 2021 ولغاية 31/ 1/ 2022 اذ تضمنت هذه المدة دراسة الفكرة الرئيسية للبحث وانجاز الجانب النظري وتصميم الاستبانة وتوزيعها على عينة البحث وجمعها وتحليلها وصولا الى النتائج النهائية للبحث .

ب- **الحدود المكانية والبشرية للبحث** : وقع الاختيار على مستشفى النسائية والتوليد التعليمي في محافظة كربلاء لغرض اجراء الجانب الميداني للبحث وتم اختيار عينة عشوائية من الاطباء العاملين في مختلف اقسام وشعب المستشفى ليكونوا عينة البحث

المبحث الثاني: الاطار النظري للبحث

3- المسؤولية الاجتماعية للقائد

1- مفهوم المسؤولية الاجتماعية للقائد

تعتبر دراسة القيادة أساسية لدراسة السلوك البشري وتسبق دراسة المنظمات والأعمال. ومن الناحية التاريخية، ينسب التقليد الأكاديمي السائد الفضل إلى القادة الرسميين لإنشاء أو تأييد استراتيجيات تنافسية والتأثير في النهاية على المؤسسات. حول الفرد كقائد (بما في ذلك سماته وشخصيته ومهاراته وقدراته والاختلافات الفردية والكاريزما) ، تعمل هذه الفئات كإطار تنظيمي للبحث عبر تخصصات متعددة حول كيفية تأثير القادة على السلوكيات المسؤولة اجتماعياً (غير المسؤولة) التي تحدث داخل المنظمات . يجسد هذا العمل بشكل صريح أو ضمني المنظور القائل بأن البحث عن السوابق للمسؤولية الاجتماعية للشركات يبدأ بفهم السمات الشخصية والقيم والخصائص الشخصية للقائد الأعلى أو المدير. (Christensen et al. , 2014: 165-168) . وبين كل من (Butt et al , 2016 : 37) بأن المسؤولية الاجتماعية للقائد بأنها الالتزام الإداري يقوم على اتخاذ إجراءات لحماية وتحسين رفاهية المجتمع ككل ومصالح المنظمات بشكل خاص ويرى كل من (Chen & Baesecke) بأن القائد يأخذ في نظر الاعتبار احتياجات التنمية طويلة المدى للمجتمع اضافة الى انه يتجاوز المصلحة الذاتية للمنظمة فضلا عن انه يؤثر على النهج الأخلاقي للموظف فسي اتخاذ القرار وكذلك التأثير في مواقف أصحاب المصلحة تجاه المسؤولية الاجتماعية. اذ أشار كل من (Ahmet & Taylan , 2019 : 174) الى ان المسؤولية الاجتماعية القائد هي مجموعة واسعة من الاستراتيجيات والممارسات التشغيلية التي يطورها القائد في من اجل للتعامل مع العديد من أصحاب المصلحة والبيئة الطبيعية وإنشاء . ويرى كل من (Sebnem & Aslan , 2012 : 695) بأن القادة ذوي المسؤولية الاجتماعية العالية يتمتعون بمستوى عالٍ من القيادة الأخلاقية عكس القادة الغير اخلاقيين تكون المسؤولية الاجتماعية متدنية لديهم . وبين كل من (Waldman & Siegel , 2008 : 121) بأن القائد المسؤول عليه ان يلفت النظر إلى كل من مجموعات أصحاب المصلحة الداخلية والخارجية. اذ تشمل المسؤولية الاجتماعية الداخلية الموظفين وهم من مجموعة أصحاب مصلحة ذات التوجه الداخلي. كما ان توفر قاعدة بيانات للمستثمرين الذين يرغبون في تقييم محافظهم الاستثمارية من اجل استبعاد الشركات التي تنتهك بعض المبادئ الاجتماعية وعدم التعامل معها وهؤلاء هم أصحاب مصلحة خارجية . ويرى (Szekely & Knirsch , 2005 : 926) إبن اعتماد الاستدامة داخل الشركة هو أكثر بكثير من مجرد ممارسة علاقات عامة اذ ان الاستدامة تحدث فقط عندما يكون هناك قائد / مدير نشط داخل الشركة يدافع عن هذا النهج. وهذا الأمر يتطلب دائماً من القائد تحويل الشركة إلى مؤسسة مستدامة ومسؤولة اجتماعياً ويحتاج هذا الفرد إلى أن يكون قائداً جيداً ومديرًا جيداً في نفس الوقت يبدأ عمله في مجال الاستدامة من خلال الفحص الدقيق لجميع العوامل التي تحدد أداء الاستدامة لشركته اذ يمكن أن تكون هذه العوامل داخلية (إدارية وتنظيمية بشكل أساسي) أو خارجية (مطالب أصحاب المصلحة). وان معالجة هذه العوامل الداخلية والخارجية ليست مهمة سهلة لوجود عدد من الحواجز كالوقت والسوق التي يجب التغلب عليها. ومع ذلك ، فإن أهم عامل لنجاح للاستدامة هو القيادة الحقيقية داخل المنظمة .

2-3 الكفاءات الفردية المطلوبة بالقائد المسؤول اجتماعيا

القادة المسؤولون عن عملية التكيف مع المسؤولية الاجتماعية نتج عن تحليلاتهم مجموعة كفاءات فردية ذات صلة بالمسؤولية الاجتماعية وهي كالآتي: (Osagie et al., 2018 : 893).

- أ- توقع التحديات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية
- ب- فهم الأنظمة والأنظمة الفرعية ذات الصلة بالمسؤولية الاجتماعية
- ت- فهم المعايير ذات الصلة بالمسؤولية الاجتماعية
- ث- كفاءات إدارة المسؤولية الاجتماعية ، بما في ذلك برامج المسؤولية الاجتماعية الرائدة ، إدارة برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات ، تحديد وتحقيق الفرص التجارية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية
- ج- تحقيق العمليات الشخصية الداعمة للمسؤولية الاجتماعية
- ح- استخدام الخصائص والمواقف الشخصية الداعمة للمسؤولية الاجتماعية
- خ- كفاءات مدفوعة بالقيمة الشخصية ، بما في ذلك الكفاءات المعيارية الأخلاقية ، الموازنة بين القيم الأخلاقية الشخصية وأهداف العمل ، وتحقيق السلوكيات ذاتية التنظيم المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية ومشاركة الأنشطة
- د- التفكير في وجهات نظر وتجارب المسؤولية الاجتماعية الشخصية.

3-3 ابعاد المسؤولية الاجتماعية للقائد

تم اعتماد مقياس (Hoogh & Hartog , 2008) لتوضيح أبعاد المسؤولية الاجتماعية للقائد وهي كما يلي:-

- أ - **السلوك الأخلاقي والقانوني** : هو السلوك المناسب والذي يتم من خلال الإجراءات والعلاقات الشخصية للقائد ويتم تعزيز مثل هذا السلوك للأتباع من خلال التواصل الثنائي الاتجاه في عملية اتخاذ القرار . (Ahmet & Taylan , 2019 : 174)
- ب - **الالتزام الداخلي** : هو قيام القائد بإظهار التزاماً داخلياً لفعل الصواب ، وتحمل المسؤولية تجاه نفسه والآخرين ، والالتزام بضبط النفس ، والاعتماد عليه في المواقف المختلفة ، ولديه وعي بعواقب الأفعال التي يقوم بها . (Ahmet , 2019 : 175)
- ج - **الاهتمام بالآخرين** : هو عملية تمتع القائد بالشفافية القائد والمشاركة والتواصل المفتوح مع المتابعين وتوضيح التوقعات والمسؤوليات بحيث يكون الموظفون على معرفة ودراية بشأن ما هو متوقع منهم وما مطلوب منهم من واجبات . (Hoogh Hartog , 2008 : 298)
- د - **القلق من العواقب السلبية** : عملية الشعور بالخوف نتيجة عدم الالتزام بالأسس والمبادئ الموضوعة من قبل أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين . (Ahmet & Taylan , 2019 : 176)
- هـ - **الحكم الذاتي** : ان المسؤولية الاجتماعية تتطلب استخدام النفوذ غير القسري و "القوة الناعمة" التي تعتبر مرتبطة بمفهوم القيادة ويلعب القادة دوراً مهماً وحاسماً في تبني وممارسة المسؤولية الاجتماعية في مؤسساتهم . (Gorski , 2017 : 373) .

4-ثقافة ادارة الخطأ التنظيمي

1-4 مفهوم ثقافة إدارة الأخطاء

الثقافة التنظيمية هي بناء متعدد التخصصات يمكن الاقتراب منه من وجهات نظر معرفية مختلفة حيث لاحظ الباحثين أن لدى جميع العاملين طبقات متعددة واجتماعية مبنية على معاني مشتركة. وبالتالي فإن وجود الثقافة التنظيمية يعني ضمناً أن الأعضاء يتشاركون في القيم والمعتقدات التي تنعكس في الطقوس والتاريخ واللغة وبهذه الطريقة يحسب التماسك ويعزز البقاء التنظيمي (Porto et al., 2020: 4) . وذكر كل من (Javed et al. , 2020 : 1) بان المشهد التنظيمي مر بتغييرات جذرية في العقدين الماضيين سواء في البيئة الديناميكية المتزايدة او التعقيد في بيئة الأعمال المعاصرة ومع التقدم التكنولوجي المتزايد تم فرض تحديات وفرصاً جديدة للتعامل بفعالية مع الأخطاء، فالأخطاء منتشرة في كل حياة تنظيمية ومن المحتمل أن تسفر عن نتائج سلبية أو إيجابية . ويوضح كل من (Dyck, at. el, 2005:1230) ان الاتصال بشأن الأخطاء يشكل أهم ممارسة لإدارة الأخطاء حيث تسمح درجة عالية من التواصل حول الأخطاء بتطوير المعرفة المشتركة حول الأخطاء نظراً لأن الافراد يتحدثون بحرية عن أخطائهم في ثقافة الإدارة عالية الخطأ فإنهم يطورون فهماً متبادلاً للمواقف عالية الخطورة واستراتيجيات معالجة الأخطاء الفعالة لذلك يتيح التواصل بشأن الأخطاء للآخرين المساعدة في مواقف الخطأ ولذلك يجب أن يسهل الاتصال المفتوح أيضاً الاكتشاف السريع للأخطاء ومعالجتها حيث يعد الوقت بين حدوث الخطأ واكتشافه أمراً بالغ الأهمية لأن الأخطاء التي تظل غير مكتشفة تنتج عواقب سلبية أكثر خطورة من الأخطاء التي يتم اكتشافها بسرعة لذلك يجب أن يسمح بالتواصل المفتوح حول الأخطاء ووضع الفهم المشترك لحالات الخطأ المحتملة ، والقدرة على مساعدة الآخرين في مثل هذه المواقف ، والكشف السريع عن الأخطاء لمعالجتها بشكل سريع وسلس ومنسق جيداً ، مما يقلل من عواقب الخطأ السلبية المحتملة . ويؤكد كل من (Porto at el. , 2020: 4) ان ثقافة إدارة الأخطاء تعزز الابتكار التنظيمي والفردية وسلوك السلامة والدافع الاجتماعي المعياري للقيادة ، والدافع لتطوير مهارات القيادة والرضا الوظيفي وثقة المدير وفعالية المجموعة وأداء الشركة الجيد ويقلل من الألم المرتبط بالعمل ومعدلات الحوادث في المواقف المنخفضة والعالية الخطورة فضلاً عن دعم

مسارات التعلم ، وإدارة الأخطاء ، وإدارة المعرفة. ويبين (Javed et al., 2020: 24) الى ان مفهوم ثقافة إدارة الأخطاء يشير إلى مجموعة مشتركة من المعايير والقيم التي تسهل تحديد الأخطاء والتواصل والتصحيح، وبالتالي فان ثقافة إدارة الأخطاء أمر بالغ الأهمية في تقليل نتائج الأخطاء السلبية. اما (Fischer et al., 2018:1) فقد اشار الى ان ثقافة إدارة الأخطاء تبين ان الشركة تقبل أن يرتكب الأشخاص أخطاء وتستخدم الممارسات التنظيمية المتعلقة بالتواصل بشأن الأخطاء ومشاركة المعرفة بالأخطاء والمساعدة في حالات الخطأ واكتشاف الأخطاء ومعالجتها بسرعة للتعامل مع الأخطاء. ويؤكد (Mondelaers, 2018: 4) بان ثقافة إدارة الخطأ لا تنظر إلى الأخطاء على أنها حوادث سيئة يجب تجنبها بأي ثمن، بل ان إدارة الأخطاء تطرح فكرة ان محاولة تجنب جميع الأخطاء أمر غير مجد وبهذه الطريقة يمكن وصفها بأنها نقيض لاستراتيجية تجنب الخطأ أو تجنب الخطأ حيث تتكون إدارة الأخطاء من عمليتين تتمثل من عملية الكشف عن الأخطاء وعملية التحكم في الضرر الذي تحدثه الأخطاء. وان إدارة الأخطاء تقلل الإحباطات التي يمكن أن تحدث بشكل طبيعي أثناء التدريب وأن الموظفين الذين يستخدمون تقنية إدارة الخطأ ارتكبوا أخطاء أقل من الموظفين الذين تلقوا تدريباً على تجنب الخطأ. وأشار (Horvath, 2020: 4) الى ان الأخطاء توفر نظرة أعمق للنظام الذي يحدث فيه الخطأ ، وتساهم في الاستكشاف والتجريب ، بالإضافة إلى تطوير أفكار جديدة وفي معظم الحالات ، تحدث الأخطاء بشكل غير متوقع - فالأخطاء هي "مفاجآت سلبية" تلتفت الانتباه وقد يؤدي مقدار الانتباه المخصص للأخطاء إلى معالجة معرفية أعمق للأخطاء. في حين يرى كل من (Cannon & Edmondson: 2001:165) من أجل إنشاء ثقافة إدارة الأخطاء من المهم على المنظمات أولاً وقبل كل شيء التعامل مع هذه الظاهرة على مستوى المؤسسة ، بدلاً من مستوى الموظفين الفرديين . وأشار كل من (Ranjbar et al., 2018 : 2) الى ان الأخطاء الطبية ترتبط بشكل أساسي بالنقص في المعرفة والمهارة والخبرة بين الطاقم الطبي أو مواجهة موقف غير معروف بسبب الإجراءات الجديدة أو الوقوع في رعاية معقدة أو طارئة وفي الواقع يساهم قدر كبير من الحوادث في سوء تصميم الأنظمة والإجراءات الخاطئة ومقدمي الخدمات غير الأكفاء . ولتجنب مثل هذه الأخطاء والآثار الضارة ، يجب على مقدمي الرعاية الصحية تحديد وتوضيح الأحداث السلبية بوضوح مع وصف دقيق لنتائجها. وبمجرد معالجة الإخفاقات النظامية ومحاولة تعديلها ينبغي إيلاء اهتمام خاص للاستراتيجيات الوقائية التي تركز بشكل أساسي على تطوير ثقافة إدارة المخاطر في مؤسسات الرعاية الصحية . وذكر كل من (Cusin & Goujon, : 8) بان العديد من المنظمات تفضل المعاقبة عند حدوث الأخطاء وهذا أمر مؤسف لأنه يوجد دليل على أن ثقافة إدارة الأخطاء لها تأثير أكثر فائدة من تأثير ثقافة منع الأخطاء الخاصة على التأثير العاطفي والمعرفي والسلوكي للموظفين وكذلك على مواقفهم

2-4 النتائج الإيجابية لثقافة ادارة الخطأ : أن يؤثر التعلم بشكل غير مباشر على النتائج الإيجابية الأخرى لثقافات إدارة الأخطاء مثل السلامة وجودة الخدمات والأداء : (Herwijnen, 2018 : 5) .

أ- **السلامة :** يمكن أن يؤدي التعلم ضمن ثقافات إدارة الأخطاء إلى تحسين السلامة في مكان العمل لمنع الحوادث أو الإصابات أو الأضرار في مكان العمل .

ب- **جودة الخدمات :** ان التنبؤ والاستجابة المفتوحة والبناءة للأخطاء يؤدي الى تقديم بجودة أفضل للخدمات.

ت- **الاداء :** ترتبط ثقافات إدارة الأخطاء والتعلم من الأخطاء بشكل إيجابي بأداء المؤسسة .

3- ممارسات ادارة الخطأ : تشمل ثقافة إدارة الأخطاء على مجموعة من الممارسات التنظيمية التي من خلالها يتم تُترجم ثقافة الإدارة عالية الخطأ إلى أداء عالي للمنظمات عبر وسطاء يقللون من عواقب الخطأ السلبية (من خلال التحكم في هذه العواقب) وفي نفس الوقت يقومون بزيادة النتائج الإيجابية للأخطاء (من خلال التعلم والمبادرة والابتكار) وهذه الممارسات هي : (Dyck, at. El, 2005) .

1- التواصل بشأن الأخطاء

2- مشاركة المعرفة بالأخطاء ،

3- المساعدة في حالات الخطأ

4- اكتشاف الأخطاء ومعالجتها بسرعة

5- تماسك مجموعة العمل

1-5 مفهوم تماسك مجموعة العمل

يرى (Anwar, 2016 : 205) بأنه يمكن الإشارة الى المجموعة بأنها عملية اندماج شخصين أو أكثر مرتبطين ببعضهم البعض من خلال العلاقات الاجتماعية والمجموعة تقوم على التواصل والتأثير والتفاعل والترابط والمهام والأهداف المشتركة والمجموعة تقوم على عمل اعضائها مع بعضهم البعض من اجل التعلم على النحو الأمثل ، وبالتالي هناك أربعة أشياء مهمة على الأقل يجب أخذها في الاعتبار حتى تتكون المجموعة وهي جهد التعلم التعاوني ، الحافز ، والتماسك ، والتطوير المعرفي . وهنا في هذا البحث نود الإشارة الى التماسك اذ تم اعتبار التماسك كأهم محدد للنجاح في المجموعات الصغيرة إلى الحد الذي حاول فيه العديد من المؤلفين تعريف هذا المفهوم وتفعيله تقليدياً ، اذ تم تعريف التماسك على المجال الكلي للقوى التي تعمل على الأعضاء للبقاء في المجموعة فهو بمثابة «الصمغ» الذي يربط المجموعة معاً . (Sánchez & Yurrebaso, 2009: 97). وأشار كل من (Chang & Bordia 2001 : 4) بان تماسك المجموعة هو المجال الكلي للقوى التي تسبب بقاء الأعضاء في المجموعة ومقاومة المجموعة للقوى التخريرية وهو العملية الديناميكية التي تنعكس في ميل المجموعة للاتصاق معاً والبقاء موحداً في السعي

لتحقيق أهدافها وغاياتها . وذكر (Severt & Estrada , 2015 : 7) بأن التماسك هو من بين أهم خصائص المجموعات عالية الأداء فضلاً على أنه يعود بفوائد عديدة على أعضاء المجموعة بشكل فردي أو المجموعة بأكملها ، وكذلك الكيان التنظيمي الذي ينتمي إليه الأفراد والجماعة . وبين كل من (Shin & Park , 2009 : 2) . بأن الأعضاء الأكفاء في المجموعات شديدة التماسك يخرطون في تفاعل تآزري مما يؤدي إلى تحقيق أداء أفضل للمنظمة . وذكر (Thrift , 2021:14) بأن التماسك الجماعي يعمل بمكونين متميزين: هما تكامل المجموعة وتكامل الفرد (فالمكون الأول يشير إلى تصورات الفرد حول ما تعتقده المجموعة من حيث قربها ، وتشابها ، وترابطها ككل ودرجة توحيد مجال المجموعة و يقيس المكون الثاني رغبة عضو المجموعة في البقاء في المجموعة وماهو شعوره تجاه الانتماء إلى المجموعة . في حين يرى (Tulin & Lehmann , 2018 : 2) بأن تماسك المجموعة هو عملية "ثبات" المجموعة إلى الحد الذي يتم فيه تحفيز أعضاء المجموعة لتعزيز استمراريته و رفاهيته . وبين (Leslie , 2017 : 246) بأن تماسك المجموعة يشير إلى قوة العلاقة التي تربط الأعضاء ببعضهم البعض وبالمجموعة نفسها وهذا ينعكس على أداء المجموعة ، حيث تميل المجموعات المتماسكة إلى العمل بشكل أكثر إنتاجية والمجموعات الأكثر إنتاجية تكون أكثر تماسكاً . وأشار (Urien & García , 2017: 13) إلى أن لتماسك المجموعة تأثيراً معتدلاً مزدوجاً حيث قد يؤدي إلى الحد من التأثير السلبي لمتطلبات العمل على المواقف الوظيفية و / أو الوظائف شديدة المتطلبات التي تتحد مع مستويات عالية من موارد الوظائف والتي قد تؤدي إلى مستويات أعلى من الوظائف الإيجابية . وذكر كل من (Arakal & Mampilly , 2017 : 19) بأن هناك العديد من العوامل التي تساهم في تماسك المجموعة منها طبيعة أعضاء المجموعة ، ومناخ المنظمة وطبيعة المهمة الموكلة للأعضاء . في حين يرى (12 Malcarne, 2012:) بأن تماسك المجموعة يشير إلى امرين مميزين هما إمكانية تصور التماسك على مستوى الفرد وعلى مستوى المجموعة. يشير التماسك على المستوى الفردي إلى الانجذاب الفردي تجاه المجموعة بما في ذلك الدافع لقبول المجموعة والبقاء على اتصال معها المجموعة. يمثل التماسك على مستوى المجموعة ، المعروف أيضاً باسم تكامل المجموعة ، خصائص وتصورات المجموعة ككل و التميز الثاني هو أن التماسك يمكن اعتباره مهمة أو تماسكاً اجتماعياً. إذ يؤدي هذان التمييزان إلى أربعة تركيبات للتماسك تشمل المهمة والتماسك الاجتماعي على مستوى المجموعة يسمى تكامل المجموعة والمهمة والتماسك الاجتماعي على المستوى الفردي يسمى الانجذاب إلى المجموعة إذ يتم تمثيل المجالات الأربعة على النحو التالي: (أ) مهمة تكامل المجموعة (ب) تكامل المجموعة الاجتماعية ، (ج) الانجذاب الفردي لمهمة المجموعة و (د) الانجذاب الفردي إلى المجموعة الاجتماعية . وذكر (Bontrager , 2014 : 14) بأن تماسك المجموعة يوفر حماية فاعلة من العوامل السلبية مثل الإرهاق ، والتعب الشفقة ، ويؤدي إلى زيادة الرضا عن التعاطف وان التماسك يرتبط بعلاقة عكسية مع التعرض للتوتر وأعراض اضطراب ما بعد الصدمة .

5-2 سمات المجموعة المتماسكة:

يرى كل من (Dornyei & Murphy , 2009 : 2) بأن هنالك مجموعة من السمات المميزة لتماسك المجموعة وهي كما يلي:

- أ- يوجد بعض التفاعل بين أعضاء المجموعة.
- ب- أعضاء المجموعة يرون أنفسهم كوحدة متميزة فيها مستوى عالي من الالتزام.
- ت- يشترك أعضاء المجموعة في الأغراض أو الأهداف من أجل التواجد معاً.
- ث- المجموعة تتحمل لفترة زمنية معقولة (أي ليس فقط لدقائق).
- ج- طورت المجموعة نوعاً من "الهيكل الداخلي" البارز ، والذي يتضمن: تنظيم الدخول والخروج من / إلى المجموعة ؛ قواعد ومعايير السلوك للأعضاء ؛ أنماط العلاقات الشخصية المستقرة نسبياً والتسلسل الهرمي للوضع المستقر ؛ بعض التقسيم لأدوار المجموعة .

ح- المجموعة تعتبر مسؤولة عن تصرفات أعضائها

5-3 عناصر تماسك المجموعة

هنالك العديد من العناصر الاجتماعية لتماسك المجموعة يمكن ذكرها وفقاً لما يأتي : (Severt Estrada , 2015 : 7)

- أ- التماسك الاجتماعي : يشير إلى الروابط الشخصية الموجودة بين الأعضاء .
- ب- تماسك المهام : هو عملية الالتزام المشترك من قبل الأعضاء بمهمة الفريق المحددة .
- ت- فخر المجموعة : هو مدى إعجاب أعضاء المجموعة بالوضع أو الأيديولوجيات التي تدعمها المجموعة أو تمثلها ، أو الأهمية المشتركة لكونها عضواً في المجموعة .
- 4-5 ابعاد تماسك المجموعة : تم اعتماد مقياس (Brawley & Widmeyer , 1985) لتوضيح أبعاد تماسك مجموعة العمل وهي كما يلي:

1-4-5 تماسك المهام : يشير تماسك المهام إلى الدرجة التي يشارك بها أعضاء المجموعة أهداف المجموعة ويعملون معاً لتحقيقها ، فضلاً عن أن تماسك المهام هو التزام ودافع مشترك لتنسيق جهود المجموعة لتحقيق المهام أو الأهداف المشتركة المتعلقة بالعمل وكذلك هو الوحدة أو القواسم المشتركة القائمة على المهارة والقدرة على القيام بالمهمة المطروحة سواء من خلال الذات أو مع الآخرين . (Nwizia & Gloria , 2020 : 34)

2-4-5 التماسك الاجتماعي : يُعرّف التماسك الاجتماعي بأنه الدافع لتطوير والحفاظ على الروابط داخل مجموعة أي أنه الوحدة أو القواسم المشتركة مثل شكل المهمة ، ولكن على عكسها (التي تركز على المهارة والقدرة) ، ويمكن تعزيز التماسك الاجتماعي من خلال زيادة الإعجاب والجاذبية بين أعضاء المجموعة ، ويمكن تعزيز الإعجاب من خلال زيادة التشابه بين أعضاء المجموعة . (, 34: Nwizia & Gloria 2020)

المبحث الثالث : الاطار العملي

6-الوصف الاحصائي لعينة البحث .

عينة البحث ضمت مجموعة من " الاطباء " العاملين في مختلف اقسام مستشفى كربلاء التعليمي للولادة ، بعد اخذ الموافقات الرسمية وبالتعاون مع شعبة الموارد البشرية تم توزيع استبانات البحث (148 استمارة) جزء من الاستمارات تم توزيعه بشكل مباشر اما الجزء الاخر قامت شعبة الموارد البشرية بتوزيعه على الاطباء بسبب توزيعات عمل الاطباء ، بعد جمع الاستبانات كانت فقط (132) استمارة صالحة للتحليل الاحصائي ، والجدول (1) يعطي وصف مناسب لعينة البحث.

الجدول (1) وصف عينة البحث

النسبة المنوية	المجموع	النسبة المنوية	العدد	التصنيف	البيان
100%	132	63%	83	ذكر	النوع الاجتماعي
		37%	49	انثى	
100%	132	11%	15	اقل من 30 سنة	العمر
		46%	61	30-39 سنة	
		30 %	40	40-49 سنة	
		9%	12	50-59	
		4%	4	60 فأكثر	
		56%	74	بكالوريوس	التحصيل العملي
		25%	33	دبلوم	
		13%	17	ماجستير	
		6%	8	دكتوراه	
100%	132	2%	2	اقل من 1 سنة	سنوات الخدمة
		26%	34	1-5 سنة	
		23%	30	5-10 سنة	
		50%	66	10 فأكثر	

المصدر : من اعداد الباحث بالاستناد على جمع البيانات .

يلاحظ من خلال الجدول (1) اغلب افراد العينة من " الذكور " بنسبة 63 % من تركيبة عينة البحث اذ يرى الباحث هذه النسبة طبيعية في اغلب المستشفيات العراقية ، فيما يتعلق بالعمر اكبر نسبة كانت من نصيب الفئات من 30-39 سنة (بنسبة 46 %) والفئات 40-49 (بنسبة 30%) ، وسبب في ذلك طبيعة عمل الاطباء والحاجة الى الخبرة والتدرج الطبي .

7- ترميز وثبات مقاييس متغيرات البحث.

من أجل تسهيل طريقة التعرف على المتغيرات في عمليات التحليل الإحصائي تم ترميز المتغيرات بطريقة تقليدية ، حصل المتغير المستقل المسؤولية الاجتماعية للقائد على الرمز (X) ، المتغير الوسيط (ثقافة إدارة الخطأ التنظيمي (M) ، المتغير التابع (تماسك مجموعة العمل (Y) ، والجدول (2) يوضح تفاصيل ترميز المتغيرات الرئيسية وابعاده ، إذ أن مقاييس البحث جاهزة تم استخدامها على نطاق واسع من قبل باحثين آخرين .

الجدول (2) ترميز متغيرات البحث و مصادر مقاييس البحث

ت	المتغيرات	البعد	الرمز	عدد الفقرات	المصدر
1	المسؤولية الاجتماعية للقائد (X)	السلوك الاخلاقي والقانوني	X1	3	Hoogh & Hartog, 2008
		الالتزام الداخلي	X2	3	
		الاهتمام بالآخرين	X3	3	
		القلق من العواقب السلبية	X4	3	
		الحكم الذاتي	X5	3	
2	ثقافة إدارة الخطأ التنظيمي (M)	احادي البعد		16	Dyck et al., 2005
3	تماسك مجموعة العمل (Y)	تماسك المهام	Y1	4	Brawley & Widmeyer , 1985
		التماسك الاجتماعي	Y2	4	

المصدر : من أعداد الباحث .

يستعرض الجدول (3) القيم الخاصة بمقاييس الاتساق الداخلي بين فقرات المقاييس باستخدام اختبار كرونباخ – ألفا (Cronbach Alphe) ، تم الاختبار على المستوى الإجمالي لكل متغير من خلال الفقرات (الأسئلة) المعبرة عن ذلك المتغير ، جميع القيم كانت أعلى من (0.70) وتعد هذه القيم مقبولة وفق (Hair et al., 2006:255) في البحوث الإدارية والاجتماعية وعليه يمكن اعتماد نموذج قياس المتغيرات الرئيسية (المسؤولية الاجتماعية للقائد ، ثقافة الخطأ التنظيمي وتماسك مجموعة العمل) بكل فقراتها .

الجدول (3) معامل قيم الفا – كرونباخ

المتغيرات	Reliability Statistics		نطاق الفقرات
	Cronbach's Alpha	N of Items	
المسؤولية الاجتماعية للقائد	.883	15	Q1-Q15
ثقافة إدارة الخطأ التنظيمي	.870	16	Q16-Q31
تماسك مجموعة العمل	.780	8	Q32-39

المصدر : من أعداد الباحث بالاستناد على نتائج برنامج Spss v.25 .

8- الوصف الاحصائي : عرض نتائج البحث وتحليلها وتفسيرها .

8-1 المسؤولية الاجتماعية للقائد .

اعتمد البحث في قياس متغيراته على مقاييس جاهزة ، وصممت الاستبانة وفق تدرج اجابات يعتمد على مقياس ليكرات - الخماسي الشهير في العلوم الاجتماعية والسلوكية (اتفق بشدة ، اتفق ، محايد ، لا اتفق و لا اتفق بشدة) ، الجدول (4) يستعرض الوسط الحسابي الموزون ، الانحراف المعياري والاهمية النسبية ، يكون الحكم على طبيعة المتوسطات الموزونة وفق تصنيف (Dewberry, 2004: 15) وكمالي (1 - 1.80) منخفض جدا ، (1.81 - 60.2) منخفض ، (2.61 - 3.40) معتدل ، (3.41 - 4.20) مرتفع ، (4.21 - 5.00) مرتفع جداً ، اذ بلغ المتوسط العام لمتغير المسؤولية الاجتماعية (3.917) بانحراف معياري (467). بأهمية نسبية (78%) ، هذه المتوسطات تعد مرتفعة تصنيفاً للفئات الوصف الاحصائي التي تعتمد على مقياس ليكرات الخماسي وهذا ما يلاحظ من استجابة معظم افراد العينة على فقرات المسؤولية الاجتماعية للقائد

الجدول (4) المتوسطات الحسابية ، الانحرافات المعيارية ، ومستوى الإجابة والاهمية النسبية للمسؤولية الاجتماعية للقائد (N=132)

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الإجابة
1	اذ وجدت في زميلا في العمل يكذب علي فلن اعمل معه مرة اخرى	3.955	0.697	79%	مرتفع
2	الابتعاد عن الزميل الكاذب في العمل هو امر مهم ينبغي فعله .	4.197	0.704	84%	مرتفع
3	لا ينبغي طلب مقاطعة الشخص الكاذب من قبل الآخرين لان هذا الامر يعتبر غير اخلاقي .	3.985	0.801	80%	مرتفع
	السلوك الاخلاقي والقانوني	4.041	0.560	81%	
4	يجب على الموظفين ان يحاولوا الالتزام بفعل الامور الصحيحة وبشكل دائم .	3.909	0.776	78%	مرتفع
5	انا مجبر بان اسمح لبعض الموظفين بمغادرة العمل .	3.962	0.746	79%	مرتفع
6	انا اعتقد بأنه من المسؤولية علي أن اخبر الموظفين بالإخبار التي اطلعت عليها .	3.682	0.868	74%	مرتفع
	الالتزام الداخلي	3.851	0.629	77%	
7	لقد احسست بالعاملين معي وشعرت بهم ومنحتم بعض الوقت لإنجاز اعمالهم .	3.894	0.723	78%	مرتفع
8	انا ارغب بمساعدة زملائي في العمل وبأي طريقة ممكنة	3.871	0.703	77%	مرتفع
9	انا قلق من الوضع الحالي لزملائي وسأعرض عليهم مساعدتي	3.689	0.783	74%	مرتفع
	الاهتمام بالآخرين	3.818	0.517	76%	
10	اشعر في الاسف لتسرعي في انجاز العمل والتسبب بالضرر للآخرين	3.674	0.796	73%	مرتفع
11	انا متردد في بعض الاحيان من ادخال عضو جديد في مجموعتي بسبب الطريقة التي ترك بها مجموعته السابقة	3.917	0.742	78%	مرتفع
12	اذا قمت بالإخبار عن الشخص الجديد لأصبحت الآن في ورطة	3.879	0.811	78%	مرتفع
	القلق من العواقب السلبية	3.823	0.590	76%	
13	أدرك بأنني كنت مخطئا واجريت عمليات لا ينبغي ان اقوم بها	3.955	0.697	79%	مرتفع
14	انا غير مرتاح للطريقة التي عملت بها تلك العمليات	4.197	0.704	84%	مرتفع
15	ادركت فيما بعد أنني قد ارتكبت خطأ في اجراء بعض العمليات	3.985	0.801	80%	مرتفع
	الحكم الذاتي	4.045	0.570	82%	
	المسؤولية الاجتماعية للقائد	3.917	0.467	78%	

المصدر : من أعداد الباحث بالاستناد على نتائج برنامج Spss v.25 .

كذلك يستعرض الجدول (4) متوسطات ابعاد متغير المسؤولية الاجتماعية ، اذ حصل بعد الحكم الذاتي على المرتبة الاولى اذ بلغ الوسط الحسابي (4.045) وبانحراف معياري (0.570) ، بالمرتبة الثانية بعد السلوك الاخلاقي والقانوني (4.041) ، بعد الالتزام الداخلي بالمرتبة الثالثة (3.851) بأهمية نسبية بلغت (77%) ، حصل بعد الاهتمام بالآخرين على المرتبة الرابعة (3.818) ،

المرتبة الخامسة كانت من نصيب البعد القلق من العواقب السلبية (3.823) ، بشكل عام جميع متوسطات ابعاد المسؤولية الاجتماعية مرتفعة .

8-2 ثقافة ادارة الخطأ التنظيمي .

يتكون مقياس المتغير الوسيط ثقافة ادارة الخطأ التنظيمي من (16) فقرة ويعد مقياس احادي البعد ، يستعرض الجدول (5) الوسط الحسابي ، والانحراف المعياري والاهمية النسبية للمتغير الوسيط، وقد حقق متوسط عام مقداره (3.815) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي (3)، وبانحراف معياري عام بلغ (0.457) وأهمية نسبية بلغت (76%)، هذه النتائج تدل على هنالك ارتفاع في اجابات افراد العينة من الاطباء حول مدى توافر ثقافة تتعامل مع ادارة الأخطاء ، من حيث اعلى المتوسطات جاء بالمرتبة الاولى الفقرة الثانية " بعد حدوث خطأ ما ، دائما ما نفكر في كيفية تصحيحه " بمتوسط موزون بلغ (4.198) ، اقل المتوسطات كانت لدى الفقرة الثامنة " الاخطاء التي نرتكبها تؤدي الى التحسين في العمل " بمتوسط معتدل ونسبة اهمية نسبية 68% .

الجدول (5) المتوسطات الحسابية ، الانحرافات المعيارية ، ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لثقافة ادارة الخطأ التنظيمي (N=132)

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة
1	بالنسبة لنا ، نعتقد بان الأخطاء مفيدة جداً لتحسين خطوات العمل	3.955	0.697	79%	مرتفع
2	بعد حدوث خطأ ما ، دائما ما نفكر في كيفية تصحيحه	4.198	0.704	85%	مرتفع
3	بعد حدوث خطأ ما ، نقوم بتحليله بدقة	3.985	0.801	80%	مرتفع
4	إذا حدث خطأ ما ، نأخذ الوقت الكافي للتفكير في الأمر	3.803	0.805	76%	مرتفع
5	عند حدوث الخطأ ، نحاول تحليل سبب ذلك	3.811	0.857	76%	مرتفع
6	في هذه المستشفى ، نفكر كثيراً من اجل تجنب الخطأ	3.773	0.870	75%	مرتفع
7	الخطأ يوفر معلومات مهمة لاستمرار العمل.	3.682	0.680	74%	مرتفع
8	الاطباء التي نرتكبها تؤدي الى التحسين في العمل	3.394	0.889	68%	معتدل
9	عند إقناع مهمة ما ، يمكننا أن نتعلم الكثير من أخطائنا .	3.644	0.839	73%	مرتفع
10	عند حدوث خطأ ما ، عادة ما يمكننا معرفة كيفية تصحيحه	3.705	0.696	74%	مرتفع
11	عند حدوث خطأ ، يتم تصحيحه على الفور	3.636	0.784	73%	مرتفع
12	على الرغم من أننا نرتكب أخطاء ، إلا أننا لا نتخلى عن الهدف النهائي	3.508	0.824	70%	مرتفع
13	عندما لا نتمكن من تصحيح الخطأ بأنفسنا نلجئ إلى زملائنا في العمل .	3.811	0.857	76%	مرتفع
14	ذا كان الأشخاص غير قادرين على مواصلة عملهم بعد حدوث الخطأ ، فيمكنهم الاعتماد على الآخرين.	3.955	0.697	79%	مرتفع
15	عندما نرتكب الخطأ يمكننا أن نطلب من الآخرين النصيحة حول كيفية الاستمرار في العمل	4.197	0.704	84%	مرتفع
16	عندما نرتكب الخطأ ، فإننا نشركه مع الآخرين حتى لا يرتكبوا نفس الخطأ	3.985	0.801	80%	مرتفع
	ثقافة ادارة الخطأ التنظيمي	3.815	0.457	76%	

المصدر : من أعداد الباحث بالاستناد على نتائج برنامج Spss v.25 .

8-3 تماسك مجموعة العمل .

فيما يتعلق بالمتغير التابع يظهر الجدول (6) الاحصاء الوصفي لتماسك مجموعة العمل بشكل عام هنالك نوع من الاتفاق المرتفع بين الاطباء عينة البحث بتماسك مجاميع العمل الطبية اذ بلغ الوسط الحسابي العام لمتغير تماسك مجموعة العمل (3.833) ، بانحراف معياري (0.479) وبأهمية نسبية بلغت (77%) ، ومن حيث ترتيب اهمية ابعاد تماسك مجموعة العمل من وجهة نظر افراد العينة ، احتل بعد التماسك الاجتماعي بالمرتبة الاولى بوسط حسابي بلغ (3.985) ، وفي المرتبة الثانية بعد تماسك المهام (3.682) .

الجدول (6) المتوسطات الحسابية ، الانحرافات المعيارية ، ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لتماسك مجموعة العمل (N=132)

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة
1	نحن متحدين في محاولة الوصول إلى تحقيق هدفنا وهو افضل اداء	3.788	0.606	76%	مرتفع
2	المجموعة كلها مسؤولة عن اي خطأ يحدث اثناء العمل	3.811	0.711	76%	مرتفع
3	جميع اعضاء المجموعة يحاولون المساعدة إذا واجه بعض الاعضاء المشاكل اثناء العمل .	3.439	0.784	69%	مرتفع
4	اعضاء المجموعة متواصلون بحرية حول مسؤولية بعضنا للبعض الاخر .	3.689	0.958	74%	مرتفع
	تماسك المهام	3.682	0.580	74%	
5	يفضل اعضاء المجموعة الخروج بمفردهم بدلاً من الخروج كفريق واحد .	3.955	0.697	79%	مرتفع
6	نادرا ما يختلط أعضاء المجموعة ببعضهم البعض	3.121	0.704	84%	معتدل
7	اعضاء المجموعة يفضلون قضاء الوقت خارج ساعات العمل بمفردهم .	3.985	0.801	80%	مرتفع
8	البقاء معاً بعد اوقات العمل يعتبر امر خارج مشروع المجموعة المخطط .	3.803	0.805	76%	مرتفع
	التماسك الاجتماعي	3.985	0.537	80%	
	تماسك مجموعة العمل	3.833	0.479	77%	

المصدر : من أعداد الباحث بالاستناد على نتائج برنامج Spss v.25 .

9- اختبار فرضيات البحث .

9-1 اختبار فرضيات الارتباط .

وفق انموذج البحث الفرضي تم فرض ثلاث فرضيات ارتباط بين متغيرات البحث :

أ- **الفرضية الاولى H1** " توجد علاقة ارتباط معنوي بين المسؤولية الاجتماعية للقائد مع تماسك مجموعة العمل"

ب- **الفرضية الثانية H2** " توجد علاقة ارتباط معنوي بين المسؤولية الاجتماعية للقائد مع ثقافة إدارة الخطأ التنظيمي"

ت- **الفرضية الثالثة H3** " توجد علاقة ارتباط معنوي بين ثقافة إدارة الخطأ التنظيمي مع تماسك مجموعة العمل"

من اجل اختبار قوة واتجاه العلاقات بين متغيرات البحث تم استخدام مصفوفة الارتباط البسيط (Pearson) يظهر الجدول (7) مصفوفة الارتباط التي اختبرت الفرضية الرئيسية الاولى (H1)، الثانية (H2) والثالثة (H3) ، احصائياً يمكن القول ان هناك علاقات ارتباط قوية (لأن قيمتها أكبر او يساوي 0.50) وموجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين المسؤولية الاجتماعية للقائد (X) و تماسك مجموعة العمل (Y) اذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0.812). وتدل هذه النتائج على قبول الفرضية الرئيسية الاولى بمعنى وجود علاقة ارتباط بين المسؤولية الاجتماعية للقائد و تماسك مجموعة العمل بمعنى ان هنالك دور مهم لمسؤولية القائد الاجتماعية في عمل الفريق و تماسك ، تظهر المصفوفة كذلك وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين المتغير المستقل المسؤولية الاجتماعية للقائد (X) و المتغير الوسيط ثقافة إدارة الخطأ التنظيمي (M) اذ كان معامل الارتباط بينهما يقارب (0.804). بمعنى انه من ضمن مسؤوليات القائد بناء ثقافة لإدارة الخطأ ، وايضا هنالك علاقة ارتباط موجبة بين ثقافة إدارة الخطأ و تماسك مجموعة العمل اذ بلغت (0.934)، النتائج اعلاه تدل على قبول فرضيات الارتباط بمعنى وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين متغيرات البحث .

الجدول (7) مصفوفة الارتباط بين متغيرات البحث الرئيسية والفرعية

Correlations

		x1	x2	x3	x4	x5	X	M	Y
M	Pearson Correlation	.755**	.664**	.530**	.547**	.755**	.804**	1	.934**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	1	.000
	N	132	132	132	132	132	132	132	132
Y	Pearson Correlation	.766**	.669**	.603**	.487**	.766**	.812**	.934**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	1
	N	132	132	132	132	132	132	132	132

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر : من أعداد الباحث بالاستناد على نتائج برنامج Spss v.25 .

9-2 اختبار فرضيات التأثير .

تم فرض ثلاث فرضيات تأثير اعتمادا على علاقات التأثير بين المتغيرات وكالاتي :

أ- الفرضية الرابعة H4 " يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للمسؤولية الاجتماعية للقائد في تماسك مجموعة العمل .

ب- الفرضية الخامسة H5 " يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للمسؤولية الاجتماعية للقائد في ثقافة إدارة الخطأ التنظيمي

ت- الفرضية السادسة H6 " يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للمسؤولية الاجتماعية للقائد في تماسك مجموعة العمل عبر ثقافة إدارة الخطأ التنظيمي

من أجل اختبار علاقات التأثير بين المتغيرات تم استخدام معامل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression) الذي يوضح علاقات التأثير المباشرة بين المتغيرات المستقلة (predictor) والمعتمدة (criterion)، الجدول (8) يظهر نتائج اختبار الفرضية الرابعة، استخدم اختبار (F) لتحديد معنوية الانحدار (التأثير) ، ومعامل التحديد (R^2) لتفسير مقدار التباين الذي يحققه تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع ، إذ يتضح ان قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط بلغت (251.152) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية عند مستوى (1%) ، مما يدل على معنوية نموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية، وبلغت قيمة معامل بيتا (.812) المعيارية (Beta Standardized Coefficients) أي ان تغير مقداره وحدة واحدة في المسؤولية الاجتماعية للقائد يؤدي الى تغير ايجابي بنفس المقدار في تماسك المجموعة ، والمسؤولية الاجتماعية للقائد تفسر ما يقارب 57% من التغيرات التي تظهر على تماسك المجموعة ، ايضا يظهر الجدول تأثير أبعاد المسؤولية الاجتماعية بتماسك مجموعة العمل ، الأكثر تأثيراً هو بعد (السلوك الاخلاقي والقانوني) بمعامل تفسير بلغ ما يقارب (59%) ، بالمرتبة الثانية بعد (الحكم الذاتي) مقارب الى معامل تفسير البعد الاول ، بعد الالتزام الداخلي (48%) ، بعد الاهتمام بالآخرين (36%)، بعد القلق من العواقب السلبية (24%)

الجدول (8) اختبار تأثير المسؤولية الاجتماعية للقائد بأبعاده على تماسك مجموعة العمل

المتغيرات	اختبار F	درجة الحرية	Sig.	R^2	α	β
المسؤولية الاجتماعية للقائد (X)	251.152	131	.000	.659	.568	.812
السلوك الاخلاقي والقانوني (x1)	185.140	131	.000	.588	1.228	.767
الالتزام الداخلي (x2)	105.256	131	.000	.447	1.870	.669
الاهتمام بالآخرين (x3)	74.457	131	.000	.364	1.695	.603

القلق من السوابق السلبية (x4)	40.489	131	.000	.237	2.320	.487
الحكم الذاتي (x5)	185.140	131	.000	.587	1.227	.766

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss V.25).

يظهر الجدول (9) نتائج اختبار الفرضية الخامسة تشير نتائج تحليل الانحدار هنالك تأثير طردي ذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) لمسؤولية القائد الاجتماعية على ثقافة ادارة الخطأ التنظيمي اذ بلغت قيمة معامل بيتا (.804) وقيمة (F) المحسوبة بلغت (237.429) وتدل هذه النتائج على معنوية انموذج الانحدار الخاص، اما معامل التفسير (R^2) بلغت قيمته (.804). بمعنى ان المسؤولية الاجتماعية للقائد قد تفسر ما نسبته (80%) من التغيرات الاجمالية التي تحصل في سبيل تبني ثقافة ادارة الخطأ التنظيمي، اما على مستوى أبعاد المسؤولية الاجتماعية للقائد نسبة التفسير تقل مع ذلك تؤكد هذه النتائج تأكيد صحة الفرضية الرئيسية الخامسة.

الجدول (9) اختبار تأثير المسؤولية الاجتماعية للقائد بأبعاده على ثقافة ادارة الخطأ التنظيمي

المتغيرات	اختبار F	درجة الحرية	Sig.	R^2	α	β
المسؤولية الاجتماعية للقائد (X)	237.429	131	.000	.646	.729	.804
السلوك الاخلاقي والقانوني (x1)	172.705	131	.000	.571	1.364	.755
الالتزام الداخلي (x2)	102.687	131	.000	.441	1.955	.664
الاهتمام بالآخرين (x3)	50.782	131	.000	.281	2.023	.530
القلق من السوابق السلبية (x4)	55.460	131	.000	.299	2.105	.547
الحكم الذاتي (x5)	171.705	131	.000	.571	1.264	.754

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss V.25).

من اجل اختبار فرضية الوساطة (الفرضية السادسة) وامكانية توسط ثقافة ادارة الخطأ التنظيمي بين المسؤولية الاجتماعية للقائد وتماسك مجموعة العمل، ضرورة ان تمر عملية الاختبار بثلاث مراحل، المرحلة الاولى تتضمن اختبار علاقة التأثير المباشرة بين المسؤولية الاجتماعية وتماسك المجموعة وتظهر النتائج في الجدول (10) وجود علاقة التأثير المباشرة ($\beta = 0.176, P < .001$)، المرحلة الثانية اختبار وجود تأثير للمتغير الوسيط (ثقافة ادارة الخطأ التنظيمي) بين المتغير المستقل والمعتمد من اجل اظهار الية وساطة التأثير غير المباشر باستخدام طريقة (Hayes PROCESS Model) من اشهر الطرق المستخدمة في اختبار المتغير الوسيط (Mediation) هذه الطريقة تعتبر نموذج جاهز في البرنامج الاحصائي (JASP v.0.14) وهو اختصر لـ (Jeffreys's Amazing Statistics Program)، يظهر الجدول التأثير غير المباشر لثقافة ادارة الخطأ التنظيمي بين المسؤولية الاجتماعية للقائد و تماسك مجموعة العمل ($\beta = 0.658, P < .001$)، المرحلة الثالثة اختبار التأثيرات الاجمالية المباشرة وغير المباشرة اذ تظهر النتائج ($\beta = 0.834, P < .001$) زيادة حجم التأثيرات بوجود الوسيط، من اجل التأكد من معنوية تأثيرات الوسيط تم استخدام (Bootstrapping)، ضمن مستوى ثقة 95% (samples with a 95% confidence interval CI 95%) كما اقترح (Preacher & Hayes, 2008)، الجدول يظهر مراحل الاختبار الثلاثة والنتائج تؤكد صحة الفرضية السادسة (فرضية التوسط)

الجدول (10) التأثيرات المباشرة، غير المباشرة والتأثيرات الكلية بين متغيرات البحث Mediation Analysis

Parameter estimates						
	Estimate	Std. Error	z-value	p	Lower	Upper
X → Y	0.176	0.051	3.430	< .001	0.075	0.277
Indirect effects						
95% Confidence Interval						
	Estimate	Std. Error	z-value	p	Lower	Upper
X→M→Y	0.658	0.059	11.125	< .001	0.542	0.774
Total effects						

95% Confidence Interval						
	Estimate	Std. Error	z-value	p	Lower	Upper
X → Y	0.834	0.052	15.969	< .001	0.731	0.936

Note. Delta method standard errors, normal theory confidence intervals, ML estimator.

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (JASP V.0.14)

10- الاستنتاجات والتوصيات

10-1 الاستنتاجات

افرز الجانب العملي مجموعة من الاستنتاجات يمكن توضيحها كما يلي :

1. وفق اجابات افراد العينة (الاطباء) هنالك اتفاق مرتفع بأهمية المسؤولية الاجتماعية للقائد في بيئة عمل الاطباء .
2. اظهرت نتائج الوصف الاحصائي بالاتفاق على اهمية ابعاد المسؤولية الاجتماعية للقائد ، وترتب تلك الابعاد وفق اهميته من خلال ادراك عينة البحث الى (الحكم الذاتي ، السلوك الاخلاقي والقانوني ، الالتزام الداخلي ، الاهتمام بالآخرين والقلق من العواقب السلبية).
3. بينت نتائج الوصف الاحصائي حصول ثقافة ادارة الخطأ التنظيمي على مستوى اجابة مرتفع وبأهمية نسبية بلغت (78%) وهذا مؤشر على السعي الى امكانية تبني ثقافة لإدارة الخطأ لدى الاطباء عينة البحث.
4. فيما يتعلق بالمتغير المعتمد ، اظهرت النتائج حصول اتفاق مرتفع على فقرات تماسك مجموعة العمل وهذا مؤشر على ان مفاهيم تماسك مجموعة العمل (تماسك المهام و التماسك الاجتماعي) متوفرة من وجهة ادراك الاطباء .
5. كما بينت نتائج اختبار الفرضيات ان المسؤولية الاجتماعية للقائد تلعب دور مهم في تعزيز تماسك مجموعة العمل من خلال التأثير على تماسك المهام والتماسك الاجتماعي .
6. نتائج اختبار الفرضيات وضحت كلما تبنت عينة البحث ثقافة في ادارة الاخطاء التنظيمي كلما ساهم ذلك ايضاً في تماسك مجموعة العمل .
7. ثقافة ادارة الخطأ له دور مهم في تعزيز تماسك مجموعة العمل للأطباء من خلال التأثير على ادراكهم وزيادة علاقاتهم وشفافيتهم بالاعتراف بالأخطاء التي تحصل في بيئة العمل .
8. ايضاً بينت نتائج اختبار الفرضيات ان وجود ثقافة لإدارة الاخطاء التنظيمية يمكن ان يعزز من تماسك مجموعة العمل لأنه يزيد بطريقة غير مباشرة من المسؤولية الاجتماعية للقائد في الحث على تبني ثقافة التعامل مع الاخطاء التي تحصل في بيئة عمل الاطباء .

10-2 التوصيات

بالاستناد الى ملاحظة نتائج واستنتاجات الجانب العملي ، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات :

1. ضرورة توضيح المسؤولية الاجتماعية للمدراء من خلال توجيه الادارة العليا بإقامة الندوات والورش التعريفية .
2. الاطباء اكثر من غيرهم بحاجة الى تعزيز سلوكيات العمل الاخلاقي –القانوني بسب حساسية عملهم وتعاملهم المباشر مع الناس .
3. اعطاء اهمية اكبر لمواضيع ذات الصلة بالمسؤولية الاجتماعية للمدراء مثل الالتزام الداخلي (من ذات الفرد) والاهتمام بزملاء العمل وتجنب سلوكيات العمل السلبية .
4. التأكيد على الاطباء عينة البحث التعامل مع الاخطاء التي تحصل في بيئة العمل وفق ثقافة واستراتيجية محددة مثل الاعتراف بالخطأ والتعلم ومشاركة كيفية معالجة الاخطاء .
5. العمل على بناء تصور واضح لدى الاطباء بأهمية المسؤولية الاجتماعية في كيفية التعامل مع الاخطاء لان بناء ثقافة ادارة الاخطاء تحتاج الى نشره من قبل الادارة العليا .
6. العمل ايضاً على تشجيع العوامل التي تعمل على تقوية تماسك مجموعة العمل وبالأخص ان اغلب عمل الاطباء يركز على فرق العمل ، عوامل مثل الالتزام والحكم الذاتي وتبني ثقافة في ادارة الاخطاء من الممكن تشجع التماسك الاجتماعي للأطباء و تماسك مهام العمل .

المصادر

1-Ahmet Demir & Taylan Budur , (2019) , " Roles of Leadership Styles in Corporate Social Responsibility to Non-Governmental Organizations (NGOs) " , International Journal of Social Sciences & Educational Studies , Vol.5, No.4 .

2-Anwar, K. (2016). Working with Group-Tasks and Group Cohesiveness. *International Education Studies*, 9(8), 105-111.

- 3-Arakal, T., & Mampilly, S. R. (2017). The Mediating Role of Group Cohesion in the Relationship between Interpersonal Trust and Team Effectiveness: The Derivation Grounded on a Survey among Scientists in Research and Development Organizations. *International Journal of Business and Management Invention*, 6(1), 16-24.
- 4-Bushra . Jalees, Tariq . Herani , Gobind M and Roll, .Jo-Ann .,(2020) " Error Management Culture and its impact on organizational performance: A moderated mediation model " , Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR), Vol. 15 Issue 1.
- 5-Bontrager , Sarah . , (2014) , "The Role of Preceptorship and Group Cohesion on Newly Licensed Registered Nurses' Satisfaction and Intent to Stay " , Presented in Partial Fulfillment of Requirements for the Degree of Master's in Nursing Science , Kennesaw State University .
- 6-Butt , Assaad Ali . Butt , Azlan Naseer . and Ayaz , Muhammad . (2016) , " Impact of Ethical Leadership on Organizational Performance and Mediating Role of Corporate Social Responsibility: Evidence from Banking Sector of Pakistan " International Journal of Management Sciences and Business Research, June-2016 ISSN (2226-8235) Vol-5, Issue 6 .
- 7-Cannon, M. D., & Edmondson, A. C. (2001). Confronting failure: Antecedents and consequences of shared beliefs about failure in organizational work groups. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 161-177 .
- 8-Carron, A. V., Widmeyer, W. N., & Brawley, L. R. (1985). The development of an instrument to assess cohesion in sport teams: The Group Environment Questionnaire. *Journal of Sport Psychology*, 7, 244-266
- 9-Chang, A., & Bordia, P. (2001). A multidimensional approach to the group cohesion-group performance relationship. *Small group research*, 32(4), 379-405.
- 10-Chen , Yi-Ru Regina . & Baesecke , Chun-Ju Flora Hung , 2014 . " Examining the Internal Aspect of Corporate Social Responsibility (CSR): Leader Behavior and Employee CSR Participation " , Communication Research Reports , Vol. 31, No. 2, pp. 210–220 .
- 11-Christensen , Lisa Jones . Macky , Aliosn .and Whettn , David. (2014), " Taking responsibility for corporate social responsibility: the role of leaders in creating Implementation, sustainability, or avoiding Responsible firm behaviors , *The Academy of Management Perspectives* Vol. 28, No. 2, 164–178.
- 12-Cusin, J., & Goujon-Belghit, A. (2019). Error reframing: studying the promotion of an error management culture. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(4), 510-524.
- 13-Dornyei, Z., & Murphy, T. (2009). *Group Dynamics in Language Classroom*. UK: Cambridge University Press.
- Forsyth, D. R. (2006). *Group Dynamics*. California: Thomson Wadsworth .
- 14-Dyck , Cathy van . Frese , Michael . Baer , Markus and Sonnentag , Sabine . (2005) , " Organizational Error Management Culture and Its Impact on Performance: A Two-Study Replication " , First publ. in: *Journal of Applied Psychology* 90 , 6, pp. 1228-1240 .
- 15-Fischer ,Sebastian . Frese ,Michael . Mertins , Jennifer Clarissa and Gawron ,Julia Verena Hardt . (2018) , " The Role of Error Management Culture for Firm and Individual Innovativeness " , *International Association of Applied Psychology* , doi: 10.1111/apps.12129 .
- 16-Gorski , Hortensia . (2017) , " Leadership and corporate social responsibility " , *International Conference knowledge – based organization* , Vol. XXIII , No 1 .
- 17-Herwijnen , van Herwijnen ,(2018) , " How error management cultures can stimulate learning " . Master: Social, Health, and Organisational Psychology, Utrecht University
- Hoogh , Annel H.B. De . and Hartog , Deanne N. Den . (2008) , " Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study " , *The Leadership Quarterly* 19 . 297–311
- 18-Horvath, D. (2020). Learning from Errors and Error Management Culture in Teams , technische universitat Darmstadt .

- 19-Javed, B., Jalees, T., Herani, G. M., & Rolle, J. A. (2020). Error Management Culture and its impact on organizational performance: A moderated mediation model. *Journal of Business and Retail Management Research*, 15(1).
- 20-Leslie, C. E. (2017). Group cohesion and learning opportunities in peer interaction. *Porta Linguarum: revista internacional de didáctica de las lenguas extranjeras*, (2), 245-265.
- 21-Malcarne, B. K. (2012). *Exploring group cohesion in a higher education field experience* (Doctoral dissertation, Clemson University).
- 22-Mondelaers ,Naomi . (2018) , " The relation between error management culture and feelings of guilt and shame at work " , A dissertation submitted to Ghent University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science in Psychology (Personnel Management and Industrial Psychology) .
- 23-Nwizia, T. J., & Gloria, O. O. C. (2020). GROUP COHESIVENESS AND ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS IN THE TELECOMMUNICATION SECTOR, RIVERS STATE. *GROUP*, 6(3).
- 24-Osagie , E. R. Wesselink , R . Runhaar• P. and Mulder • M . (2018) " Unraveling the Competence Development of Corporate Social Responsibility Leaders: The Importance of Peer Learning, Learning Goal Orientation, and Learning Climate " *J Bus Ethics* , 151:891–906 .
- 25-Porto, J. B., Puente-Palacios, K. E., Mourão, L., Santos, M. M., & Araujo, I. F. (2020). Error Management Culture Scale: Translation and validity of a Brazilian version. *Revista de Administração Mackenzie*, 21(2), 1–26.
- 26-Ranjbar, M., Khosravi, A., & Rafiei, S. (2018). Error Management Culture and Its Impact on Hospital Performance: A Case Study in Iran. *International Journal of Hospital Research*, 7(1), 23-35.
- 27-Sánchez, J. C., & Yurrebaso, A. (2009). Group cohesion: Relationships with work team culture. *Psicothema*, 21(1), 97-104 .
- 28-Sebnem , Aslan . and Aslan , Sendogdu . (2012) , " The Mediating Role of Corporate Social Responsibility in Ethical leader,s effect corporate ethical values and behavior " , International Strategic Management Conference , Procedia - Social and Behavioral Sciences 58 (2012) 693 – 702 .
- 29-Severt, J. B., & Estrada, A. X. (2015). On the function and structure of group cohesion. In *Team cohesion: Advances in psychological theory, methods and practice*. Emerald Group publishing limited.
- 30-Shin, S. Y., & Park, W. W. (2009). Moderating effects of group cohesiveness in competency-performance relationships: A multi-level study. *Journal of Behavioral Studies in Business*, 1, 1.
- 31-Szekely , Francisco . and Knirsch , Marianna . (2005) , " Responsible Leadership and Corporate Social Responsibility: Metrics for Sustainable Performance " , European Management Journal Vol. 23, No. 6, pp. 628–647 .
- 32-Thrift, Matthew B.(2021) , " Group Type Differences and the Dimensions of Group Cohesion " , Emerging Leadership Journeys, Vol. 14 Iss. 1, pp. 13-27.
- 33-Tulin, M., Pollet, T. V., & Lehmann-Willenbrock, N. (2018). Perceived group cohesion versus actual social structure: A study using social network analysis of egocentric Facebook networks. *Social Science Research*, 74, 161-175.
- 34-Urien, B., Osca, A., & García-Salmones, L. (2017). Role ambiguity, group cohesion and job satisfaction: A Demands-Resources Model (JD-R) Study from Mexico and Spain. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 49(2), 137-145.
- 35-Waldman ,David A. Siegel , Donald . (2008) " Defining the socially responsible leader " , The Leadership Quarterly 19 , 117–131 .